



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

VALÉRIA AFONSO DE PAULA BEZERRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES INSTITUCIONAIS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – A PERCEPÇÃO DOS NOVOS
SERVIDORES EMPOSSADOS A PARTIR DE 2009**

Brasília
2010

VALÉRIA AFONSO DE PAULA BEZERRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES INSTITUCIONAIS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – A PERCEPÇÃO DOS NOVOS
SERVIDORES EMPOSSADOS A PARTIR DE 2009**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. MSc. Anelise Pereira Sihler

Brasília
2010

VALÉRIA AFONSO DE PAULA BEZERRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES INSTITUCIONAIS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – A PERCEPÇÃO DOS NOVOS
SERVIDORES EMPOSSADOS A PARTIR DE 2009**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e
Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. MSc. Anelise Pereira
Sihler

Brasília, ____ de _____ de 2009.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

**Ao meu marido, por seu incondicional apoio em todos
os meus projetos e aos meus pais e irmã, pelo amor,
cuidado e orientação prestados ao longo de minha
vida.**

“Feliz o homem que achou sabedoria e o homem que obtém discernimento, porque tê-la por ganho é melhor do que ter por ganho a prata, e tê-la como produto [é melhor] do que o próprio ouro. Ela é mais preciosa do que os corais, e todos os outros agrados teus não se podem igualar a ela. Sabedoria é a coisa principal. Adquire sabedoria; e com tudo o que adquirires, adquire compreensão. Estima-a muito, e ela te exaltará. Ela te glorificará, porque a abraças. Dará à tua cabeça uma grinalda de encanto; presentear-te-á com uma coroa de beleza.”

(Provérbios 3: 13-15; 4: 7-8)

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo compreender como se dá o processo de internalização dos valores institucionais pelos novos colaboradores que ingressam a cada dia no Superior Tribunal de Justiça e verificar, ainda, se esses novos servidores percebem ou não a aplicação dos valores institucionais que o Tribunal prega em seus respectivos setores, bem como no STJ como um todo. Este investigou de que modo os valores institucionais foram repassados aos novos membros e se eles aplicam os valores nas atividades rotineiras inerentes ao exercício do cargo. Para tal, foi construído e aplicado um questionário em uma amostra aleatória de 15 servidores, empossados a partir do ano de 2009, e pertencentes a diversas seções do STJ. Os resultados numéricos da pesquisa de campo mostraram que, em geral, os valores institucionais do STJ foram bem transmitidos aos novos colaboradores, que eles aplicam tais valores no cotidiano e que percebem a presença deles tanto em suas respectivas seções como em todo o Tribunal. Verificou-se ainda que há campo para a disseminação e perpetuação dos valores institucionais do STJ, notadamente aqueles que são menos percebidos ou aplicados pelos novos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Valores Institucionais. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

New employees are joining the Superior Court of Justice every day. This study aims to understand how the institutional values internalization process by new members happens and determine also if they realize or don't the institutional values application, preached by the Court, in their respective sections, as well as at the entire Superior Court. This research investigates how the institutional values were transferred to new members and if they are applying they day by day. To this purpose, a questionnaire was constructed and applied on a random sample of 15 servers, who have joined the Court since 2009, and belonging to different sections of the Court. The numerical results of field research showed that, in general, the Court's institutional values were well communicated to new employees. It showed too that they are applying those values in everyday life and realizing their presence both in their respective sections as in the entire Court. It was also found that there is scope for further dissemination and perpetuation of institutional values from the Supreme Court, notably those who are less perceived or used by new servers.

Key words: Organizational Culture. Institutional Values. Organizational Behavior.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1. Níveis da Cultura Organizacional (Schein) _____	15
Figura 2. Níveis de Cultura Corporativa (Daft) _____	16
Figura 3. Modelo de Socialização (Robbins) _____	22
Figura 4. Valores terminais e instrumentais no levantamento de valores de Rokeach (M. Rokeach, apud Robbins) _____	24
Gráfico 1. Resultado da pesquisa – Autodesenvolvimento _____	31
Gráfico 2. Resultado da pesquisa – Comprometimento _____	32
Gráfico 3. Resultado da pesquisa – Cooperação _____	32
Gráfico 4. Resultado da pesquisa – Ética _____	33
Gráfico 5. Resultado da pesquisa – Inovação _____	33
Gráfico 6. Resultado da pesquisa – Orgulho Institucional _____	34
Gráfico 7. Resultado da pesquisa – Presteza _____	34
Gráfico 8. Resultado da pesquisa – Responsabilidade Socioambiental _____	35
Gráfico 9. Resultado da pesquisa – Transparência _____	35

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Jeová, o Deus Soberano, o criador e a fonte de toda a sabedoria e entendimento existente no universo, pelo dom da vida, pela saúde e pelas faculdades perceptivas, emocionais e intelectuais a mim conferidos.

Minha eterna gratidão a meus pais, Manoel e Olívia, que me deram todo o amor e dedicação desde o meu nascimento e que incutiram em mim o valor do estudo e o apreço por ele.

Sou grata também a meu marido, Álvaro Filho, que sempre me apoiou nos estudos, de qualquer natureza, incluindo este, e que suportou minhas mudanças de humor, preocupações e ausências, principalmente às noites de sextas-feiras e aos sábados, durante um ano, mostrando ser para mim uma fonte de serenidade e revigoramento.

Agradeço a minha irmã, Simone, que sempre torceu por mim e comemorou junto as minhas conquistas.

Agradeço à Professora Anelise, por me incentivar e orientar nesta pesquisa, ao Professor Gilson Ciarallo, pelas enriquecedoras aulas de Metodologia Científica e ao demais professores do curso pela transmissão de conhecimentos.

Por fim, agradeço a todos os colegas do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, pelas discussões, intercâmbio de ideias e companheirismo usufruídos ao longo de um ano de aulas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 Cultura Organizacional	12
1.1.1 <i>Importância da Cultura Organizacional e dos Valores Institucionais no Planejamento Estratégico</i>	12
1.1.2 <i>Definição de Cultura Organizacional</i>	13
1.1.3 <i>Classificações da Cultura Organizacional</i>	15
1.2 Valores Organizacionais	17
1.2.1 <i>Importância dos Valores Organizacionais</i>	17
1.2.2 <i>Definição de Valores Organizacionais</i>	18
1.2.3 <i>Manutenção dos valores e da Cultura Organizacional</i>	20
1.3 Valores e Comportamento Organizacional	24
1.3.1 <i>Percepção</i>	25
2 METODOLOGIA	27
2.1 Tipo de Pesquisa	27
2.2 Etapas da Pesquisa	27
2.3 Construção do Questionário de Pesquisa	28
3 ESTUDO DE CASO DO STJ	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 Tabulação das respostas ao Questionário	31
4.2 Análise dos Resultados da Pesquisa	36
CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A Questionário da pesquisa com servidores empossados no STJ após o ano de 2009	41
APÊNDICE B Tabulação das respostas ao questionário	43

INTRODUÇÃO

Desde o ano de 1998, o Superior Tribunal de Justiça – STJ – vêm se utilizando do Planejamento Estratégico como forma de gestão. No entanto, foi a partir de 2004 que a gestão estratégica no STJ obteve significativo avanço, com a elaboração de um Plano de Gestão bianual que permitiu o estabelecimento de uma visão estratégica de longo prazo a fim de traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas.

No ano de 2008, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – estabeleceu a chamada “Meta 1”, qual seja ‘Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial’. Tal meta fez com que o planejamento estratégico bianual progredisse para outro de cinco anos, o que minimizou os efeitos da descontinuidade administrativa. Desse modo, no ano de 2010, foi criado o Plano Estratégico STJ 2014 que abrange o período de 2010 a 2014.

Uma das diretrizes que o Plano Estratégico STJ 2014 visa a traduzir em ações concretas é o conjunto dos valores institucionais defendidos pelo Tribunal e que fazem parte de sua cultura organizacional, construída ao longo dos anos. Nesse sentido, tal plano elencou nove valores que devem permear todas as atividades e relações internas e externas do Tribunal.

A definição dos valores num planejamento estratégico deve representar a realidade, não apenas um conjunto de características ideais de uma organização. Mas pode-se concluir que tais valores realmente são praticados dentro da instituição?

Com muita frequência, novos colaboradores tomam posse no STJ. Um exemplo disso é que desde o último concurso realizado, no ano de 2008, foram empossados cerca de 380 novos servidores.

Qual é a percepção desses novos colaboradores com relação aos valores elencados no Plano Estratégico? Tomaram eles conhecimento de tais valores ao adentrar nessa organização? Veem essas características serem aplicadas? Aplicam-nas no exercício de seu cargo?

O presente estudo tem como objetivos gerais compreender como se dá o processo de internalização de tais valores pelos novos colaboradores que ingressam a cada dia no STJ e a verificar, ainda, se esses novos servidores percebem ou não a aplicação dos valores institucionais que o Tribunal prega em seus respectivos setores, bem como no STJ como um todo.

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Contextualizar os valores institucionais e sua importância dentro das organizações;
- Elaborar reflexões sobre a cultura organizacional e sobre valores corporativos à luz das principais correntes teóricas ligadas ao tema;
- Identificar os valores institucionais assumidos pelo STJ;
- Observar se esses valores são comunicados em eventos de integração e socialização de novos servidores;
- Buscar evidências a respeito da internalização dos valores institucionais, considerando sua aplicação prática no cotidiano dos novos servidores;
- Verificar se os novos servidores percebem a aplicação dos valores defendidos pelo STJ nas atividades e relações cotidianas.

Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma revisão bibliográfica que embasou e orientou toda a pesquisa, além de uma pesquisa de campo junto a determinados servidores do STJ e pesquisa documental. Foi aplicado um questionário, com um número amostral de 15 servidores, empossados após o ano de 2009, com o objetivo de investigar se a cultura organizacional, e em especial, os valores da instituição foram repassados aos novos colaboradores e de verificar qual é a percepção dos novos servidores quanto a se tais valores estão sendo aplicados na prática ou não. Após a coleta dessas informações, os dados foram processados e analisados, originando uma conclusão a respeito do assunto.

A pesquisadora ingressou no Tribunal no ano de 2009 e observou muitas opiniões divergentes sobre a aplicação dos valores institucionais oficiais. Algumas pessoas realmente notavam a prática desses valores, outras discordavam completamente da existência de alguns deles na instituição. Esse trabalho visa a esclarecer como os novos servidores veem a aplicação de tais valores nas diversas áreas do STJ.

A maioria das organizações, ao fazer um plano estratégico, alista uma série de valores que afirmam seguir como norteadores das atividades diárias e do cumprimento de suas missões. Em geral, tais valores expressam apenas características nobres e desejáveis, mas, não raramente, essas características não correspondem com a realidade. O resultado deste estudo pode vir a indicar se os valores apontados no Plano Estratégico do STJ correspondem aos valores externados na prática.

Espera-se também demonstrar com este estudo a importância da transmissão dos valores institucionais como forma de assimilação, perpetuação e aprimoramento da cultura de uma organização. Espera-se, ainda, verificar se os valores institucionais do STJ estão sendo aplicados na prática.

O presente trabalho foi então estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, apresentamos a fundamentação teórica com as principais linhas de pensamentos de autores consagrados; o segundo capítulo trata da metodologia de pesquisa utilizada; no terceiro capítulo, apresentamos como estudo de caso o Superior Tribunal de Justiça; e no quarto e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os novos servidores da instituição.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Cultura Organizacional

1.1.1 *Importância da Cultura Organizacional e dos Valores Institucionais no Planejamento Estratégico*

Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento é dito estratégico quando se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo, proporcionando sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2006)

Ainda segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico envolve quatro fases. Na primeira são identificados a visão da organização, ou seja, o que a empresa quer ser num futuro próximo ou distante, bem como os valores respeitados por ela, os ambientes interno e externo e os concorrentes. Na segunda fase, é estabelecida a missão da empresa, o motivo central de sua existência. Na terceira, há o estabelecimento de objetivos, desafios, metas e planos de ação e finalmente, na última fase, ocorre o controle e a avaliação do planejamento. Para representar o planejamento estratégico da organização, tem-se o plano estratégico, um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

As ações estratégicas de uma organização podem ser facilitadas ou dificultadas pela cultura organizacional. Um estudo mostra que empresas com “culturas estrategicamente adequadas” tiveram um desempenho acima do de outras ótimas empresas com culturas menos apropriadas em um período de onze anos. De modo que a cultura de uma organização bem-sucedida deve ser adequada à sua estratégia, apoiando-a, além de conter valores que possam ajudar a empresa a se adaptar às mudanças ambientais. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Por outro lado, segundo Schein (2005), se a estratégia a ser implementada exigir “suposições, valores e modos de trabalhar” que sejam diferentes da cultura da organização, tal estratégia falhará, como ponderam ainda Wrigth, Kroll e Parnell (2000, p. 328):

“Uma organização pode mudar sua estratégia e sua estrutura, mas acaba constatando que os funcionários voltaram a seus antigos modos de operar se não combater as suposições subjacentes a sua antiga cultura.”

Os valores representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa e são responsáveis por fornecer sustentação a todas as suas principais decisões. Além disso, a prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas. Portanto, a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma organização têm elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2006)

Desta forma, os valores institucionais representam uma parte importante no planejamento estratégico das organizações. Segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2003), os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia de uma organização. Eles ainda lamentam que algumas organizações, devido à atenção dedicada às análises estratégicas, tenham se esquecido de que os valores institucionais são parte integrante do planejamento estratégico.

1.1.2 *Definição de Cultura Organizacional*

Daft (2005) define a cultura como um conjunto de valores-chave, crenças, compreensões e normas compartilhados pelos membros da organização. Segundo Schein (2009), cultura organizacional é um processo de aprendizagem de um grupo que é apenas parcialmente influenciado por um líder, um conjunto dos pressupostos básicos que um determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Robbins (1999) refere-se à cultura organizacional como um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue uma organização de outras. Ele menciona cinco funções da cultura dentro da organização:

- 1) A cultura organizacional define fronteiras, distinguindo uma organização das demais;
- 2) Transmite um sentido de identidade para os membros da organização;
- 3) Facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior do que o interesse próprio de alguém;
- 4) É a cola social que une a organização, fornecendo padrões apropriados sobre como os colaboradores devem agir e falar e intensificando a estabilidade do sistema social;
- 5) É um controle que guia e molda as atitudes e comportamento dos colaboradores.

Há, entretanto, outros aspectos nos quais se fundamenta a cultura organizacional. Os fatores ambientais - econômicos, políticos, legais, nacionais, socioculturais - influenciam diretamente a cultura organizacional na medida em que determinam as atitudes básicas em relação ao trabalho, tempo, materialismo, individualismo e mudança (CHIAVENATO, 2005). A cultura vai sendo moldada de fora para dentro, na medida em que a organização se relaciona com o seu ambiente externo.

No entanto, há também forças que atuam internamente, e que, como aquelas presentes no ambiente externo, forjam a estrutura cultural da organização. Chiavenato (2005) revela que a comunicação compartilhada, padrões, códigos de conduta e expectativas estão entre os fatores internos mais relevantes para a formação da cultura. Daft (2005) ressalta ainda que a criação de uma organização de alto desempenho ocorre quando há uma conjugação harmônica entre a cultura interna e o ambiente externo, tudo isso amalgamado ao plano estratégico da instituição.

1.1.3 Classificações da Cultura Organizacional

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional compõe-se de três níveis: os artefatos; as crenças e valores expostos; e as suposições básicas (figura 1).

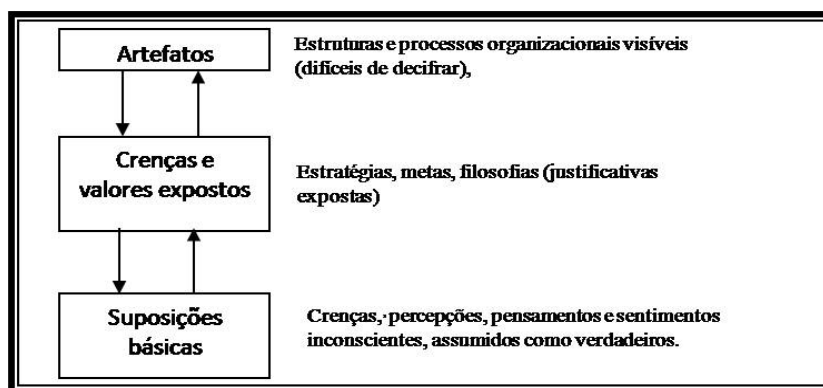


Figura 1 – Níveis da Cultura Organizacional
Fonte: Schein (2009)

O primeiro nível – artefatos – engloba tudo o que é manifestado pelas pessoas e encontra-se visível no ambiente organizacional como por exemplo: tecnologia, arte e todos os padrões de comportamento (modo de vestir-se, vocabulário, horários, políticas, símbolos, rituais e outros). Schein (2009) define esse nível como sendo “todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo”, aos quais tem acesso mesmo os que não integram o grupo ou instituição.

Os dois níveis seguintes não são tão visíveis. Os valores e crenças estão presentes nos discursos oficiais dos membros da organização e na comunicação institucional.

No que se refere às suposições básicas, tais pressupostos encontram-se tão internalizados que atuam direcionando, de forma imperceptível e inconsciente, o comportamento das pessoas. As suposições básicas são os grandes definidores dos demais níveis, pois são eles que fazem a integração do conjunto cultural como a forma correta de pensar, sentir e agir dos participantes das organizações.

São as suposições básicas que explicam o comportamento real (não o esperado) dos membros de uma organização, ou de suas diversas divisões, departamentos ou outros subgrupos internos que eventualmente existam

(subculturas). Segundo Schein (2009), o nível das suposições básicas é o âmago da cultura, e somente têm acesso aqueles que pertencem aos círculos mais íntimos do grupo, onde os segredos são compartilhados.

Um valor torna-se suposição básica somente quando é validado socialmente pelos membros do grupo ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos. Aquilo que é internalizado passa a atuar automaticamente, regendo o comportamento, explicando a aceitação/não aceitação de determinadas medidas, de certas soluções ou comportamentos. Por outro lado, muitos valores, entendidos também como racionalizações ou aspirações para o futuro, nunca se tornarão pressupostos básicos porque não serão percebidos como fontes de resultados satisfatórios nem repetidos, sendo considerados apenas como valores esposados (declarados) (SCHEIN, 2009).

Da análise dessa descrição das dimensões da cultura organizacional depreende-se que quanto mais profundo o nível, mais restrito o seu acesso. O mesmo acontece na classificação feita por Daft (2005) que, por sua vez, divide a cultura organizacional em apenas dois níveis, como mostra a figura 2.

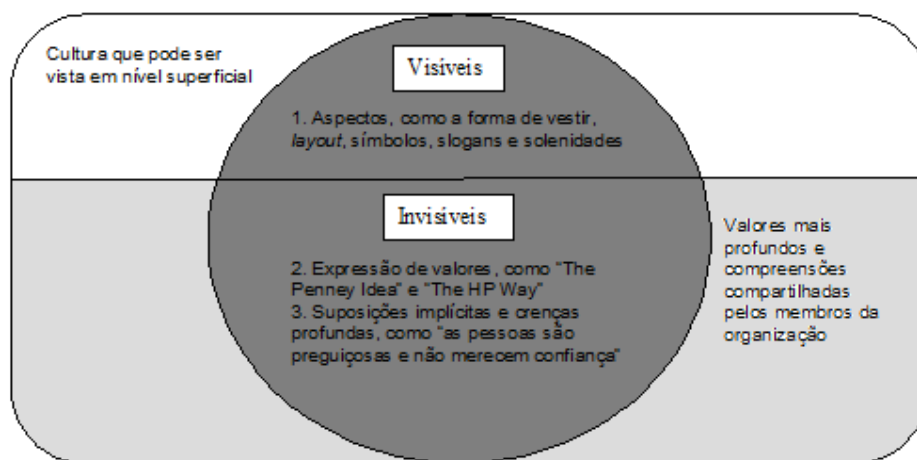


Figura 2 – Níveis de Cultura Corporativa
Fonte: Daft (2005)

No primeiro nível está a cultura que pode ser vista superficialmente, isto é, aspectos, como a forma de vestir, *layout*, símbolos, slogans e solenidades. O segundo nível contempla os valores mais profundos e compreensões compartilhadas pelos membros da organização. Nesse último nível, o autor alista

dois campos: o primeiro é o de expressão de valores, como “The Penney Idea” e “The HP Way” e o segundo abrange as suposições implícitas e crenças profundas, como “as pessoas são preguiçosas e não merecem confiança”.

1.2 Valores Organizacionais

1.2.1 Importância dos Valores Organizacionais

Como visto anteriormente, tanto Schein como Daft, em suas definições de cultura organizacional e em suas classificações, mostram que os valores, em diferentes níveis de profundidade, são considerados como elementos-chave da cultura organizacional.

Também, Chiavenato (2005) cita como uma das principais características da cultura organizacional os valores dominantes, que ele define como sendo os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência e outros.

Para Wrigth, Kroll e Parnell (2000), o alicerce da cultura de uma organização reflete os valores e crenças de seu fundador. Mas a cultura modifica-se com o tempo, à medida que muda o ambiente. A mudança ambiental torna obsoleta e até mesmo disfuncional a cultura de algumas empresas. Novos elementos da cultura devem ser acrescentados à medida que os antigos são descartados, para que a organização mantenha seu sucesso.

Tamayo (1996) descreve os valores como sendo de importância capital para a organização, pois eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação.

Segundo Oliveira (2006), os valores da organização devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Portanto, devido à importância dos valores institucionais na formação da cultura organizacional e no cumprimento do planejamento estratégico, o estudo sobre eles será exposto a seguir.

1.2.2 Definição de Valores Organizacionais

Tamayo (1996, pp. 160 e 162) conceitua valores da seguinte maneira:

“Os valores podem ser definidos como princípios transsituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo. Essa definição implica que os valores são metas que o indivíduo se fixa, relativas a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis. (...) Os valores são um componente importante na construção da identidade individual, eles determinam parcialmente o que o indivíduo é e, particularmente, a forma como ele se percebe.”

Para Bowditch e Buono (1999), as crenças e os valores subjacentes de uma empresa são a essência da filosofia daquela organização para atingir o sucesso. Eles refletem a visão básica de “como as coisas devem ser” numa empresa, compartilhada por seus membros. A filosofia de uma empresa dá uma sensação de direção comum para seus membros, e diretrizes para os comportamentos aceitáveis em suas operações cotidianas.

Chiavenato (2005) descreve os valores como elementos construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são. Eles devem ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados.

Uma porção significativa dos valores que as pessoas têm é estabelecida em seus primeiros anos de vida – de pais, professores, amigos e outros. Muitas das primeiras ideias do que é certo ou errado foram provavelmente formuladas a partir das visões expressadas pelos pais. À medida que se cresce, o indivíduo é exposto a outros sistemas de valores e pode absorvê-los ou não. Em geral, os valores são relativamente estáveis e duradouros, o que não impede que eles sejam questionados e, do resultado desses questionamentos, mudados, o que acontece com pouca frequência. (ROBBINS, 1999)

Tamayo (1996) indica que a percepção dos valores de uma organização, que pode ser facilmente identificada no discurso cotidiano dos colaboradores, é de grande interesse no contexto organizacional porque ela expressa uma espécie de

modelo mental do funcionamento da organização. Sobre o modo como acontece a percepção dos membros da organização, o autor afirma (p. 159):

“Em princípio, a percepção dos valores organizacionais de uma empresa não é realizada de forma idêntica por todos os membros da mesma. Podem existir diferenças em função do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço, etc. (THUMIN, HONHNSON, KUEHL & JIANG, 1995). Mais importante do que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização. Ela dá origem ao conceito de valores compartilhados, isto é, a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização ou entre vários membros da mesma.”

Existem três níveis de valores, de acordo com Chiavenato (2005):

- 1) Primeiro nível: há o reconhecimento de que algo é importante ou valioso para a organização, como a honestidade, por exemplo.
- 2) Segundo nível: existe a percepção de que os valores são necessários e se promove o diálogo e discussão a respeito deles.
- 3) Terceiro nível: existe uma intensa atuação na base dos valores, que são transformados em aspectos inseparáveis e integrais daquilo que a organização é.

A cultura organizacional determina a capacidade da organização de interagir e colaborar com seus parceiros. Atributos como excelência, foco social, flexibilidade, orgulho e reconhecimento, abertura a ideias e espírito de equipe mostram padrões positivos de comportamento que rechaçam abordagens ultrapassadas como burocracia, injustiça, arrogância, o sabedor de tudo e a arregimentação sobre padrões negativos de comportamento. (CHIAVENATO, 2005)

Para Tamayo (1996), a fonte dos valores em geral são exigências universais do ser humano, basicamente de três tipos:

- Necessidades biológicas do organismo;
- Necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais;
- Necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Acerca do surgimento dos valores, o autor pondera:

“O indivíduo, para poder dar conta da realidade, tem que reconhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Esta satisfação, porém deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo. Desta forma surgem os valores que são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo.”

Ainda segundo Tamayo (1996), os valores não são estáticos: à medida que a organização ou a cultura da sociedade evolui, os valores podem ser alterados, bem como a fim de melhorar o clima organizacional, de transformar a cultura da empresa, aumentar a produtividade e outros.

Os valores culturais precisam ser continuamente transmitidos e compartilhados. Isso pode acontecer por vários meios: integração de novos parceiros, treinamento e desenvolvimento de pessoas, reuniões cotidianas, comunicações intensivas. Esses meios são chamados de socialização organizacional. (CHIAVENATO, 2005)

1.2.3 Manutenção dos Valores e da Cultura Organizacional

A perpetuação de comportamentos é indispensável para a formação cultural de uma organização. Segundo Tavares (2000), a falta de tradição na prática do aprendizado organizacional contribui em grande parte para a existência, a manutenção e o agravamento de todos os aspectos que interferem no processo de gestão estratégica.

Para Schein (2009), o compartilhamento de uma história faz nascer uma cultura. Mas a sua força depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.

De fato, a mera união de fatores internos, externos e do plano estratégico da organização não molda comportamentos de grupos de pessoas. O que determina condutas e atitudes estáveis, que se prolongam durante a vida da organização, é justamente o compartilhamento de crenças de valores e a perpetuação de comportamentos que vão gerar padrões de processos decisórios e rotinas de procedimentos.

Goffman, Jones, Moore e Snyder, Trice e Beyer e Van Maanem (apud SCHEIN, 2009), denominam essa perpetuação de **regularidade comportamental**, e citam a linguagem, os costumes e tradições e os rituais como seus elementos determinantes.

Ocorre que a regularidade comportamental pode se perder com o tempo, na medida em que membros antigos deixem o grupo e novos membros a ele se ajuntem. Daft (2005) manifesta que é vital para a sobrevivência da cultura o fato de os modelos e padrões de um grupo, aprendidos pela solução de problemas internos e externos, serem transmitidos aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir.

Robbins (1999) denomina de socialização o processo de adaptação dos novos colaboradores à cultura da organização. Tal processo é essencial, pois, segundo ele, como os novos funcionários não estão familiarizados com a cultura da organização, eles têm potencialmente probabilidade de incomodar as crenças e costumes que estão em vigor.

Percebe-se a importância de se conhecer o processo de socialização de novos membros como forma de entender a essência da cultura de uma determinada organização, como em Schein (2009, p. 17):

“Quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura são transmitidos às novas gerações de membros do grupo (LOUIS, 1980; SCHEIN, 1968; VAN MAANEN, 1976; VAN MAANEN e SCHEIN, 1979). Estudar o que se ensina aos novos membros de grupos é uma boa forma de descobrir alguns elementos de uma cultura (...).”

Pode-se confirmar a relevância do estudo da transmissão cultural de uma organização a novos membros quando se verifica que esse tópico é parte integrante da própria definição de cultura, como em Daft (2005, p. 65):

“Conjunto de valores, crenças, entendimentos e normas compartilhadas pelos membros de uma organização. É um modelo de valores e suposições compartilhadas sobre como as coisas são feitas dentro da organização. Este modelo é aprendido pelos membros conforme estes lidam com problemas externos e internos, e ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir (...).”

Segundo Robbins (1999), a socialização é composta por três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. (Figura 3)

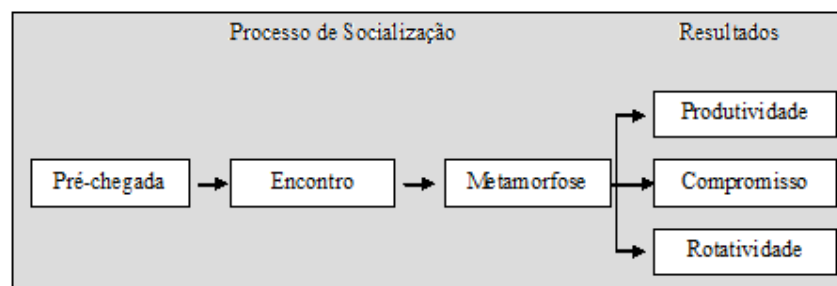


Figura 3 – Modelo de Socialização
Fonte: Robbins (1999)

De acordo com essa classificação, o primeiro estágio, a pré-chegada compreende todo o aprendizado que ocorre antes de um novo membro juntar-se à organização. Reconhece-se explicitamente que cada indivíduo chega com um conjunto de valores, atitudes e expectativas

No estágio denominado encontro, o novo colaborador vê como a organização realmente é e enfrenta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir. Quando essa divergência ocorre, o novo membro deve passar por socialização que o separará de suas pressuposições anteriores e irá substituí-las por um outro conjunto que a organização considere desejável.

Por fim, no terceiro estágio, o de metamorfose, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo membro aperfeiçoa as habilidades exigidas para o seu cargo, desempenha com sucesso seus novos papéis e faz os ajustes para os valores e normas de seu grupo de trabalho.

Robbins (1999) explica como ocorre o fim do processo de socialização nas seguintes palavras (p. 381):

“A metamorfose e o processo de socialização de chegada estão completos quando o novo membro se sente à vontade na organização e em seu emprego. Ele internalizou as normas da organização e de seu grupo de trabalho as entende e aceita. O novo membro sente-se aceito por seus colegas como um indivíduo confiável e valorizado, tem a confiança de ter a

competência para completar o trabalho com sucesso e entende, não apenas suas próprias tarefas, mas também as regras, procedimentos e práticas informalmente aceitas. Por fim, ele sabe como será avaliado, isto é, que critérios serão usados para medir e avaliar seu trabalho.”

Robbins (1999) ainda acrescenta que os novos membros aprendem a cultura da organização através de histórias, de símbolos materiais, da linguagem e de rituais. Esses últimos são conceituados pelo autor como sequencias repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores-chave da organização, quais objetivos são mais necessários e urgentes, quais pessoas são importantes e quais são sacrificáveis.

Paralelamente, Chiavenato (2005) pondera que a propagação de valores institucionais pode ocorrer por diversos meios: integração de novos parceiros, treinamento e desenvolvimento de pessoas, reuniões cotidianas, comunicações intensivas. Isso confirma a ideia de que as cerimônias de socialização de novos membros são uma oportunidade de se conhecer e perpetuar a cultura de uma organização.

1.3 Valores e Comportamento Organizacional

Robbins (1999) define comportamento organizacional da seguinte maneira:

“É um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.”

Segundo esse conceito, o comportamento organizacional estuda três componentes do comportamento em organizações: indivíduos, grupos e estrutura e está interessado no estudo que as pessoas fazem numa organização e como este comportamento afeta o desempenho da organização.

Dentro dessa temática, Milton Rokeach (apud ROBBINS, 1999) criou o Levantamento de Valores de Rokeach (Rokeach Value Survey – RVS), que consiste

em dois conjuntos de valores, cada um contendo 18 itens de valores individuais. São eles:

- **Valores terminais:** referem-se a estados supremos de existência desejados. Estes são as metas que uma pessoa gostaria de alcançar durante a vida;
- **Valores instrumentais:** referem-se a modos de comportamento preferíveis, ou meio de atingir os valores terminais.

A figura abaixo alista esses valores individuais.

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambicioso (trabalhador, aspirador)
Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)	Liberal (mente aberta)
Um sentido de realização (contribuição duradoura)	Capaz (competente, eficaz)
Um mundo em paz (livre de guerras e conflitos)	Aminado (despreocupado, alegre)
Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpo (arrumado, ordeiro)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Corajoso (defende suas crenças)
Segurança familiar (tomar conta de quem se ama)	Clemente (desejoso de perdoar outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Prestativo (trabalha para o bem-estar dos outros)
Felicidade (contentamento)	Honesto (sincero, verdadeiro)
Harmonia interior (livre de conflitos interiores)	Imaginativo (ousado, criativo)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independente (autoconfiante, autossuficiente)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Prazer (uma vida agradável, de lazer)	Lógico (corente, racional)
Salvação (vida salva, eterna)	Amoroso (afetuoso, suave)
Autorrespeito (autoestima)	Obediente (consciencioso, respeitoso)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Educado (cortês, de boas maneiras)
Amizade verdadeira (companheirismo)	Responsável (digno de confiança)
Sabedoria (um entendimento maduro da vida)	Autocontrolado (reprimido, auto-disciplinado)

Figura 4 – Valores terminais e instrumentais no levantamento de valores de Rokeach
Fonte: M. Rokeach (apud Robbins (1999))

Segundo M. Rokeach (apud Robbins), os valores RVS variam entre grupos. Pessoas nas mesmas ocupações ou categorias tendem a ter valores semelhantes.

1.3.1 *Percepção*

O comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que a realidade é, e não na realidade em si. Isso justifica a importância da percepção é para o estudo do comportamento organizacional. Robbins (1999) define percepção como um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente. Ainda segundo esse autor, frequentemente há discordância entre membros de uma mesma organização, que pode ser explicada por três fatores que influenciam a percepção:

- O indivíduo que percebe: a interpretação da realidade é fortemente influenciada pelas características pessoais do indivíduo que a percebe. Entre as características pessoais mais relevantes que afetam a percepção estão as atitudes, as motivações, os interesses, as experiências passadas e as expectativas;
- O alvo: movimento, tamanho e outros atributos de um alvo moldam a forma com que ele é visto. Pessoas, objetos ou eventos parecidos um com outro tendem a ser agrupados juntos. Quanto maior a similaridade, maior a probabilidade de que sejam percebidos como um grupo comum;
- A situação: o contexto em que objetos e eventos são vistos é importante. O tempo pode influenciar a percepção, bem como o lugar, a luz, a temperatura e a situação social.

Também, segundo Bowditch e Buono (1999), as percepções realistas do ambiente que nos cerca e de outras pessoas são as bases para: a solução eficaz de problemas; a comunicação; outras atividades organizacionais e gerenciais; e as relações no trabalho. Esses autores ponderam que se o comportamento for percebido por outros indivíduos de maneira diferente da intencionada, a probabilidade de se conseguir um relacionamento eficaz no trabalho será restrita.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa é do tipo descritiva, que, conforme Gil (1999) tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Contemplou observação da pesquisadora, pesquisa documental, revisão bibliográfica, pesquisa de campo.

Através da observação da pesquisadora, que é servidora do STJ, verificou-se a discrepância em relação à percepção dos colegas de trabalho sobre a aplicação dos valores institucionais do STJ no cotidiano do Tribunal. Alguns servidores afirmavam que tais valores eram aplicados em larga escala, ao passo que outros diziam exatamente o contrário, que os valores existiam apenas no papel, ou então em somente algumas áreas do STJ.

2.2 Etapas da Pesquisa

A pesquisa documental, que, segundo Gil (1999) baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, permitiu identificar os valores institucionais do Tribunal, com a verificação do Plano Estratégico disponível na intranet do STJ.

Mediante a revisão bibliográfica, que, segundo Vergara (2005), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, investigou-se as principais correntes teóricas ligadas ao tema.

Também, foi utilizada uma pesquisa de campo, uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2005), ou seja, no Superior Tribunal de Justiça.

2.3 Construção do Questionário de Pesquisa

O sujeito da pesquisa está relacionado a uma amostra de 15 servidores empossados a partir do ano de 2009. Foi construído um instrumento/questionário, contendo perguntas objetivas onde a pessoa não precisou se identificar, tendo apenas que assinalar uma das alternativas. O objetivo do questionário foi investigar se a cultura organizacional do STJ, e em especial os valores dessa instituição foram repassados aos novos colaboradores e verificar qual é a percepção dos novos servidores quanto a se tais valores estão sendo aplicados na prática ou não.

Na primeira coluna do questionário estão alistados os nove valores institucionais do STJ, bem como suas definições. Na segunda coluna, o questionado expõe se e como o determinado valor foi transmitido no processo de ambientação. Na terceira coluna, informa-se com que frequência o servidor aplica o valor no cotidiano de suas atividades. Na quarta, mede-se a percepção do valor pelo servidor na sua seção de trabalho. E finalmente, na quinta coluna, mede-se a percepção do valor pelo servidor com relação ao Tribunal como um todo.

O questionário foi enviado via e-mail pela pesquisadora, que utilizou a intranet do STJ. Segundo Vergara (2005), universo e amostra definem toda a população e a população amostral, respectivamente. Entenda-se população por um conjunto de elementos (pessoas, por exemplo) que possuem características que serão objeto de estudo. A escolha amostral dos servidores se deu de forma aleatória, no universo dos servidores que entraram na instituição a partir do concurso público de 2008. A pesquisa abrangeu o período de 15 a 19/10/2010.

Após a coleta dessas informações, os dados foram processados e analisados visando à conclusão do estudo.

3 ESTUDO DE CASO DO STJ

O presente trabalho teve como estudo de caso o Superior Tribunal de Justiça, órgão do Poder Judiciário, que tem por missão processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva. Tal Corte foi criada pela Constituição de 1988 e instalada no ano de 1989.

A utilização do Planejamento Estratégico no Tribunal como modelo de gestão começou no ano de 1998 e avançou a partir de 2004, época em que adotou um modelo equilibrado, baseado em um sistema de planejamento que permitiu estabelecer a visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas

Em seu Plano Estratégico atual, que abrange os anos de 2010 a 2014, são elencados nove valores institucionais que explicitam as crenças e convicções que orientam o comportamento das pessoas e que devem ser defendidas pelo STJ, permeando todas as suas atividades e relações. Tais valores são apresentados e definidos a seguir, conforme especificado no Plano Estratégico:

- **Autodesenvolvimento:** assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.
- **Comprometimento:** atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.
- **Cooperação:** trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.
- **Ética:** agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
- **Inovação:** propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.
- **Orgulho Institucional:** sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.
- **Presteza:** entregar resultados com rapidez e qualidade.

- **Responsabilidade Socioambiental:** adotar os critérios sociais e ambientais nas ações do dia-a-dia.
- **Transparência:** praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

Tais valores, bem como suas definições, permaneceram os mesmos dos elencados no Plano Estratégico anterior, do biênio 2008 a 2010, com apenas uma exceção: foi acrescentado ao rol de valores institucionais do STJ o item responsabilidade socioambiental, que não estava presente no plano anterior.

Os servidores que ingressam no Tribunal, antes de exercerem suas atividades, passam por um período de socialização, ambientação, quando lhes é apresentada uma visão geral da organização em que trabalharão. Esse evento é organizado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, com o apoio das demais áreas do STJ.

O questionário (Anexo A) aplicado a uma amostra de 15 servidores, escolhidos aleatoriamente entre os empossados a partir do ano de 2009, teve três objetivos: o primeiro foi verificar se os valores institucionais foram comunicados durante o evento de integração e socialização de novos servidores; o segundo foi verificar se tais servidores estão aplicando esses valores nas atividades cotidianas e o terceiro foi constatar se eles realmente percebem a aplicação dessas características em seus locais de trabalho e no STJ como um todo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise das informações coletadas, à luz do referencial teórico, verificou-se que o STJ aplicou um dos meios descritos por Chiavenato (2005), Daft (2005) e Robbins (1999) para a perpetuação dos valores institucionais, a saber, a cerimônia de integração de novos colaboradores. Os servidores tiveram, durante o período de ambientação, a oportunidade de conhecer os valores institucionais do STJ. Notou-se, através do questionário aplicado que tais valores, no geral, foram bem abordados durante aquele evento e que os servidores têm aplicado esses valores na sua prática laboral.

4.1 Tabulação das Respostas ao Questionário

A tabulação completa do resultado da aplicação do questionário pode ser visualizada no Anexo B. Segue a apresentação descritiva dessas respostas, agrupadas pelo seu respectivo valor institucional:

Autodesenvolvimento: para a maioria dos entrevistados (67%) o valor foi transmitido explicitamente pelo STJ. Do total, 33% perceberam essa transmissão de forma implícita. Não houve quem dissesse que esse valor não foi transmitido. Quanto a sua aplicação prática, existe uma pequena parcela (7%) que declarou que a preocupação com esse valor não está presente em seu dia-a-dia. No entanto, a maior parte (60%) respondeu que aplica sempre, seguido por outros 33% que aplicam de forma menos frequente. O número dos que percebem a aplicação dessa característica tanto na seção em que trabalha quanto no Tribunal é o mesmo, 47%.

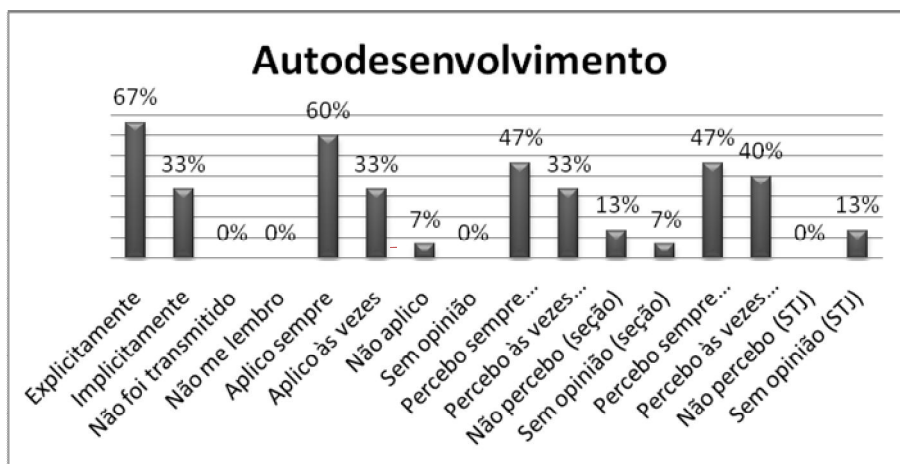


Gráfico 1 – Resultado da pesquisa - Autodesenvolvimento

Comprometimento: em comparação com o autodesenvolvimento, esse valor se destacou um pouco mais em sua transmissão. Dos entrevistados, 80% declarou que esse valor foi transmitido de forma explícita. A aplicação prática desse valor foi relatada por 87% dos entrevistados. Dentre os questionados, existe um pequeno grupo (13%) que não aplica sempre. Não houve ocorrências de não aplicação. Houve uma inversão na percepção do comprometimento com relação ao local, pois 53% afirmaram perceber sempre a aplicação dentro de sua seção, mas apenas 20% percebiam sempre no Tribunal.

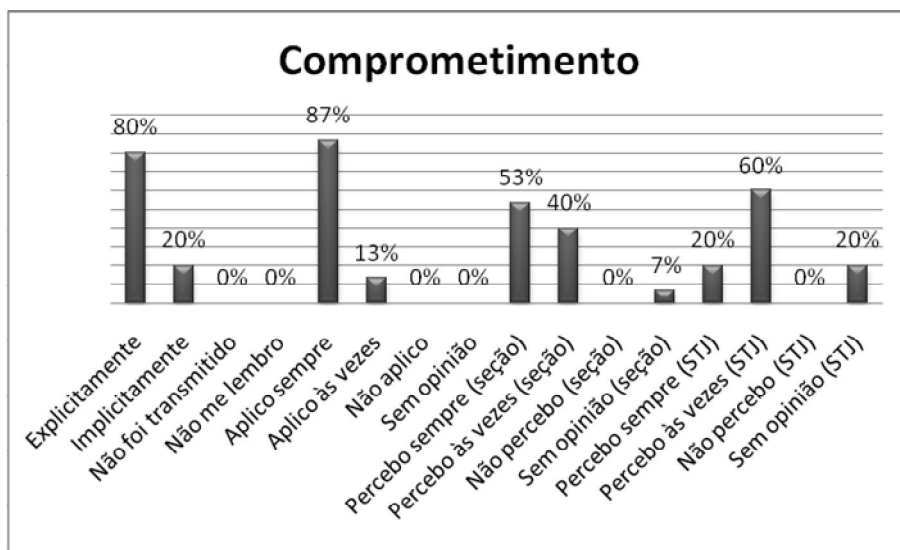


Gráfico 2 – Resultado da pesquisa - Comprometimento

Cooperação: os questionados ficaram divididos quanto à forma de transmissão desse valor. Do total, 53% afirmaram que a transmissão se deu de forma explícita, contra 47% que afirmaram que a transmissão foi implícita. A grande maioria (73%) aplica sempre essa qualidade, sendo que 27% aplicam às vezes. Dos servidores que percebem a aplicação em sua seção, metade percebe sempre e a outra metade percebe às vezes. Apenas um questionado (7%) não percebe a cooperação dentro de sua seção. Vinte por cento não opinaram sobre a aplicação no Tribunal e a maioria (53%) percebe às vezes a aplicação dessa característica no STJ.

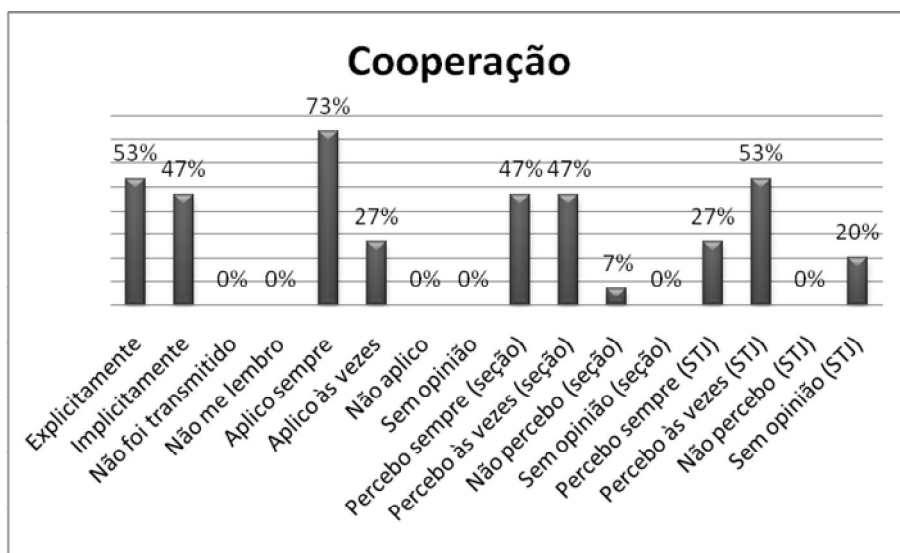


Gráfico 3 – Resultado da pesquisa – Cooperação

Ética: A maioria (87%) percebeu como explícita a transmissão desse valor por parte do STJ. Por outro lado, 7% dos questionados não se lembravam da transmissão da ética na Semana de Ambientação. Também, a maioria aplica a ética em suas atividades (93% sempre aplicam sempre) e percebe a existência dela na seção (67% percebem sempre) e no Tribunal (33% percebem sempre e 47% percebem às vezes). Apenas 7% não percebem a ética na sua seção.

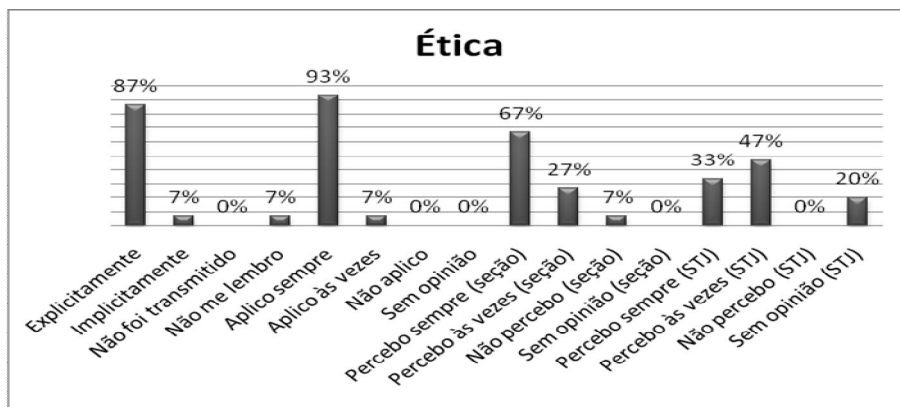


Gráfico 4 – Resultado da pesquisa – Ética

Inovação: a maioria dos entrevistados (60%) relatou que esse valor foi transmitido explicitamente e 13%, implicitamente, porém, 27% afirmaram que a inovação não foi transmitida, o maior número de não transmissão dentre todos os valores. Quanto à sua aplicação prática, a maioria (53%) respondeu que aplica às vezes e 20% não aplicam a inovação. Essa também é a característica menos percebida nas seções e no Tribunal, como um todo, pois apenas 7% percebem sempre a inovação na seção e no Tribunal, contra 33% que não percebem nas seções e 20% que não percebem no STJ.

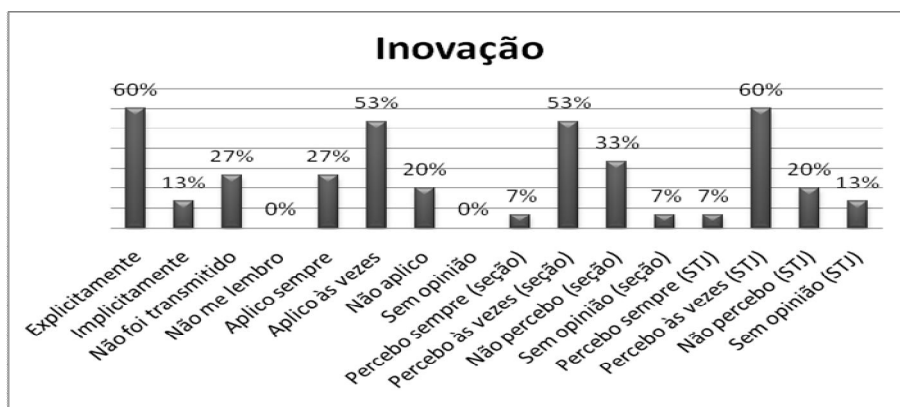


Gráfico 5 – Resultado da pesquisa – Inovação

Orgulho institucional: esse valor foi transmitido explicitamente para todos os entrevistados. Quanto à aplicação prática, 73% aplicam sempre, e 27% aplicam às vezes. Não houve relatos de não aplicação, embora 20% não percebam na sua seção e 7% não perceba no Tribunal. Para a maioria, o orgulho institucional é percebido sempre (53% nas seções e 60% no STJ).

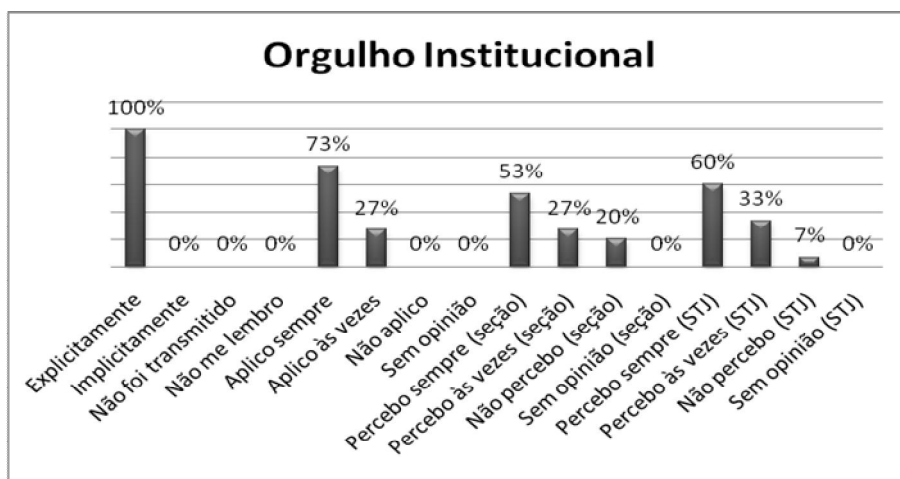


Gráfico 6 – Resultado da pesquisa – Orgulho Institucional

Presteza: 60% relatou que a transmissão foi explícita. Apenas 7% não se lembraram da transmissão. A maioria aplica e percebe a presteza no STJ: 80% aplicam sempre, 13% aplicam às vezes. Apenas 7% não aplicam e não percebem na sua seção. Também, 60% percebem sempre a presteza na sua seção e às vezes no STJ.

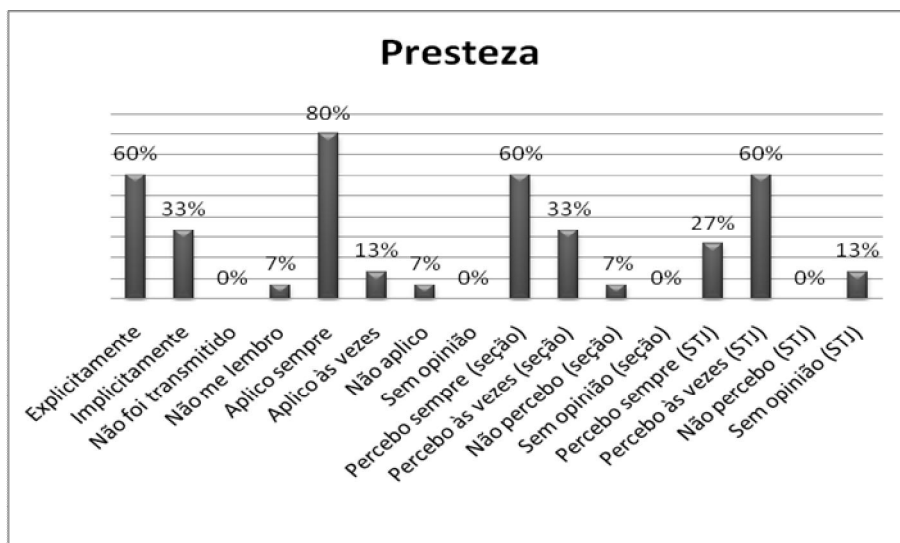


Gráfico 7 – Resultado da pesquisa – Presteza

Responsabilidade Socioambiental: a grande maioria (73%) relatou que foi transmitida na ambientação, bem como às vezes aplica (87%), percebe em suas seções (73%) e no Tribunal (80%). Um dado interessante sobre esse valor é embora ele não estivesse presente no Plano de Gestão 2008-2010, foi amplamente mencionado aos novos servidores.

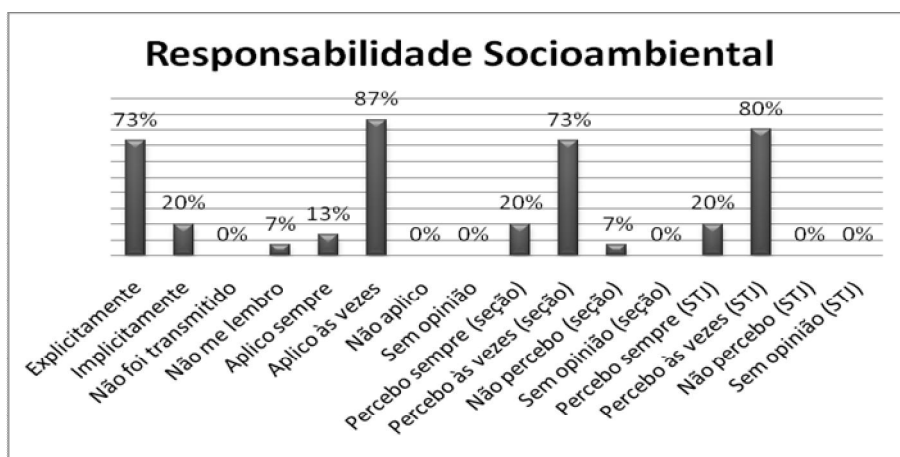


Gráfico 8 – Resultado da pesquisa – Responsabilidade Sócioambiental

Transparência: 67% afirmaram que a transmissão foi explícita, mas 7% afirmaram que não foi transmitido e 13% não se lembravam da transmissão desse valor. A grande maioria (80%) aplica sempre a transparência. Quanto à percepção da transparência na seção de trabalho, 33% percebe sempre, 47% às vezes, 13% não percebem e 7% não opinaram. No Tribunal, a percepção é ainda menor: 20% percebem sempre, 67% percebem às vezes e 13% não opinaram.

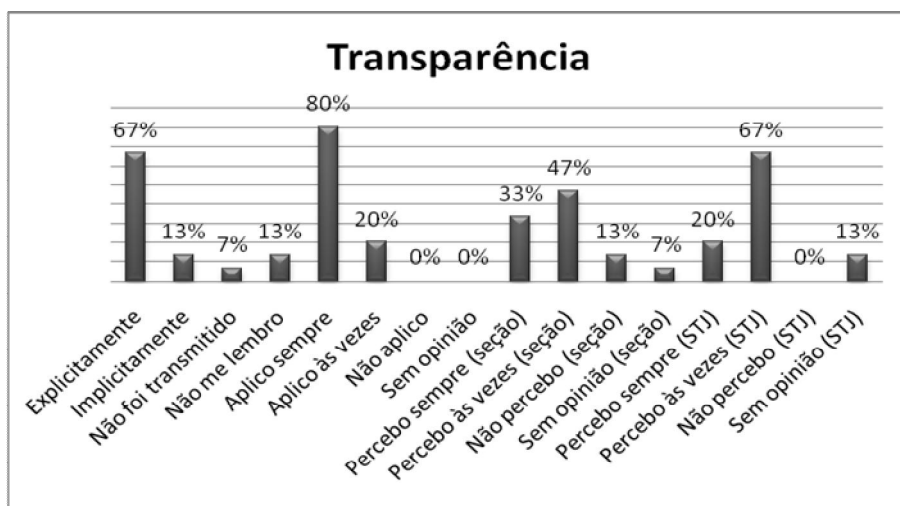


Gráfico 9 – Resultado da pesquisa – Transparência

4.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

Da análise desses dados, nota-se que faz parte da estratégia do Superior Tribunal de Justiça o processo de transmissão e aplicação prática de valores institucionais no STJ.

No que tange à aplicação prática, infere-se que, de uma forma geral, todos os valores foram bem assimilados pelos participantes, que frequentemente levam em conta esses valores quando do desempenho de suas atividades de trabalho. Ressalte-se apenas o fato de haver 20% de não aplicação prática do valor Inovação e 7% do valor Presteza e Autodesenvolvimento. Em que pese ser este um percentual mínimo, tal ocorrência deve ser considerada nos programas internos de reforço de valores, especialmente a Inovação, que também não é muito percebida, nem nas seções dos servidores, nem no Tribunal como um todo.

Um fato interessante diz respeito ao valor Responsabilidade Socioambiental. Tal característica foi incluída no plano estratégico apenas no ano de 2010, no entanto, já estava sendo transmitida aos novos servidores anteriormente. Isso confirmou a ponderação de Wrigth, Kroll e Parnell (2000) de que novos elementos da cultura devem ser acrescentados à medida que os antigos são descartados, para que a organização mantenha seu sucesso.

Nota-se também que, conforme a classificação dos valores institucionais em níveis, de Chiavenato (2005), a cerimônia de ambientação representou o primeiro nível, onde são identificadas características peculiares à organização. Já o ambiente de inserção dos servidores que responderam à pesquisa se situa no segundo nível, uma vez que favorece diálogos e discussões e exige comportamentos que permitem aplicações práticas valores organizacionais.

A análise dos dados da pesquisa revela também que alguns dos valores institucionais assumidos pelo Superior Tribunal de Justiça, talvez por sua relevância nas relações profissionais em geral, ou por serem comuns a vários grupos sociais, já estão internalizados por indivíduos antes mesmo de integrarem essa instituição. Citamos como exemplo a Cooperação, Presteza e Inovação. Chega-se a essa conclusão ao verificar que esses valores não foram percebidos de forma clara nos eventos de socialização do STJ, havendo até identificações de não transmissão, como foi o caso da Inovação. Apesar disso, alguns dos participantes da pesquisa consideram esses valores quando do desempenho de suas atividades. Isso denota

que, conforme exposto acima, esses valores já estão internalizados por esses participantes.

Tal fato indica que, conforme a teoria de Shein (2009), que menciona que alguns valores se tornam suposições básicas da organização, sendo validados socialmente por seus membros, alguns dos valores ainda estão no segundo nível de classificação, não fazendo parte das suposições básicas da organização.

Pode-se destacar também os valores Comprometimento, Ética, Presteza e Transparência, que são características que, em regra, são aprendidas na infância e tendem a ser difíceis de alterar. Isso mostra a veracidade da ponderação de Robbins (1999), de que uma porção significativa dos valores é absorvida nos primeiros anos de vida e que estes são relativamente estáveis e duradouros. No que tange ao Orgulho Institucional, este foi um valor que foi absorvido a partir da ambientação, tendo em vista que a grande maioria está aplicando em seu cotidiano esse valor.

Portanto, pode-se dizer que, de uma forma geral, todos os nove valores institucionais foram transmitidos, alguns com mais qualidade que outros, sendo percebidos pela grande maioria dos participantes, de forma implícita ou explícita. Destaca-se o Orgulho Institucional como o valor mais explicitamente transmitido, com a única unanimidade nas respostas. Por outro lado, merece certa atenção os valores Inovação e Transparência, pois há uma parcela de respostas, ainda que pequena, que relatou que eles não foram transmitidos.

De fato, a pesquisa endossou a citação de Tamayo (1996) de que a percepção dos valores não é realizada de forma idêntica por todos os membros, pois existiram alguns extremos nas respostas ao questionário. Mas pode-se inferir da pesquisa de campo que os membros percebem a aplicação dos valores institucionais que o STJ prega em seu Plano Estratégico e procuram praticá-los em suas atividades de trabalho.

CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos da pesquisa, o estudo dos valores institucionais, dentro da problemática denominada cultura organizacional, demonstrou ser bastante útil para a revelação de características culturais peculiares às organizações formais. Tal afirmação pode ser confirmada pela relevância que a bibliografia examinada dá a esse elemento. Valores institucionais integram os conceitos de cultura organizacional da grande maioria dos autores relacionados ao tema e, conforme o estudo, são importantes para o cumprimento do Planejamento Estratégico da organização, estando presentes no Plano Estratégico do STJ.

A presente pesquisa contribuiu para a compreensão de como se dá o processo de internalização dos valores institucionais novos colaboradores que ingressam a cada dia no STJ, além de permitir verificar se esses novos servidores percebem ou não a aplicação dos valores institucionais que o Tribunal prega em seus respectivos setores, bem como no STJ como um todo.

O estudo também permitiu compreender o papel da transmissão dos valores institucionais no estabelecimento do Plano Estratégico de uma organização, conforme mostraram Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2003), quando afirmaram que os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia de uma organização.

Além disso, a pesquisa expôs as principais correntes teóricas acerca da cultura organizacional e valores corporativos, com autores como Schein, Daft, Robbins e Tamayo e abrangeu as classificações da cultura por esses autores, a exemplo da excelente classificação de Schein em artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas.

O trabalho identificou e caracterizou os nove valores institucionais do STJ e pôde-se verificar que, nesse tribunal, existe um processo de internalização dos valores institucionais, pelos servidores que ingressam na organização, que se inicia com um evento de socialização e integração.

A exemplo do STJ, é patente a ênfase que o contexto organizacional moderno coloca na comunicação e no reforço de valores instituídos, mormente aos novos membros que passam a integrar as organizações. Dessa forma, detectou-se

indícios de que o STJ possui um sistema de gestão de pessoas que conta com conceitos, ferramentas e estruturas que permitem construir o que Daft (2005) chama de “cultura forte”. Essa estrutura é coerente com o que deve possuir uma instituição de seu porte e importância dentro do cenário do serviço público nacional.

Por meio da pesquisa de campo, que objetivou investigar se a cultura organizacional, e em especial, os valores do STJ, foram repassados aos novos colaboradores e se tais valores estão sendo aplicados, observou-se que, em geral, os valores foram bem transmitidos aos novos membros de forma explícita ou implícita. Também, revelou-se que a maioria dos servidores questionados aplica sempre os valores institucionais e percebe a existência deles em suas atividades cotidianas, tanto em suas próprias seções como no Tribunal como um todo. Foram poucos os casos de não aplicação ou observância dos valores.

Todavia, verificou-se que ainda há campo para a disseminação e perpetuação dos valores institucionais do STJ, notadamente aqueles que são menos percebidos ou aplicados pelos novos colaboradores. Desta forma, a partir desse estudo, sugere-se o aprimoramento na transmissão dos valores institucionais, não apenas nas cerimônias de socialização e integração, mas especialmente em ações contínuas de divulgação com o objetivo de reforçar a aplicação dos valores institucionais nas diversas seções do Tribunal.

Por fim, fica evidente que, embora o conhecimento pleno da cultura de determinada organização não se esgote somente pelo estudo dos seus valores, este é imprescindível para o entendimento e perpetuação da cultura.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**: 2005.

Conheça o Plano Estratégico STJ 2014. Disponível em: http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1733>. Acesso em 10 out. 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL Joseph; QUINN, James Brian; GOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. São Paulo: Artmed, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed.: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAMAYO, Álvaro. **Trabalho, Organizações e Cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996. Disponível em: <<http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a14.pdf>>. Acesso em 04 nov. 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com servidores empossados no STJ
após o ano de 2009.**

Prezado servidor,

Estamos realizando uma pesquisa na área de Cultura Organizacional – Valores Institucionais, como parte de um trabalho final do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Administração Pública no CEUB. Esta pesquisa procura investigar a percepção dos novos servidores quanto à aplicação dos valores institucionais no cotidiano do STJ. As informações serão tratadas em coletivo, de forma que não haverá identificação dos respondentes.

A sua opinião é muito importante para uma melhor compreensão do processo de transmissão dos valores institucionais aos novos servidores e sua aplicação no Tribunal.

Contamos com a sua colaboração!

Assim que terminarmos nossos estudos, encaminharemos os resultados para a avaliação da instituição de ensino, bem como publicação e disponibilização na Biblioteca Digital.

Desde já lhe agradecemos profundamente,

Valéria Afonso de Paula Bezerra

e-mail: valeria.bezerra@stj.jus.br / valeriavap@yahoo.com

Questionário sobre valores do STJ

(Marque a sua opinião fazendo um X no campo à direita)

Valor Institucional	Transmitido na Ambientação	Aplicado no cotidiano	Percebido na seção	Percebido no Tribunal
1) Autodesenvolvimento – Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
2) Comprometimento – Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
3) Cooperação – Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
4) Ética – Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
5) Inovação – Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
6) Orgulho Institucional – Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
7) Presteza – Entregar resultados com rapidez e qualidade.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
8) Responsabilidade Socioambiental – Adotar critérios sociais e ambientais nas ações do dia-a-dia.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião
9) Transparência – Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.	Explicitamente	Aplico sempre	Percebo sempre	Percebo sempre
	Implicitamente	Aplico às vezes	Percebo às vezes	Percebo às vezes
	Não foi transmitido	Não aplico	Não percebo	Não percebo
	Não me lembro	Sem opinião	Sem opinião	Sem opinião

APÊNDICE B – Tabulação das respostas ao questionário

Valor Institucional	Transmitido na Ambientação			Aplicado no cotidiano			Percebido na seção			Percebido no Tribunal		
1) Autodesenvolvimento – Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.	Explicitamente	10	67%	Aplico sempre	9	60%	Percebo sempre	7	47%	Percebo sempre	7	47%
	Implicitamente	5	33%	Aplico às vezes	5	33%	Percebo às vezes	5	33%	Percebo às vezes	6	40%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	1	7%	Não percebo	2	13%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	0	0%	Sem opinião		0%	Sem opinião	1	7%	Sem opinião	2	13%
2) Comprometimento – Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.	Explicitamente	12	80%	Aplico sempre	13	87%	Percebo sempre	8	53%	Percebo sempre	3	20%
	Implicitamente	3	20%	Aplico às vezes	2	13%	Percebo às vezes	6	40%	Percebo às vezes	9	60%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	0	0%	Não percebo	0	0%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	1	7%	Sem opinião	3	20%
3) Cooperação – Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.	Explicitamente	8	53%	Aplico sempre	11	73%	Percebo sempre	7	47%	Percebo sempre	4	27%
	Implicitamente	7	47%	Aplico às vezes	4	27%	Percebo às vezes	7	47%	Percebo às vezes	8	53%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	0	0%	Não percebo	1	7%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	3	20%
4) Ética – Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.	Explicitamente	13	87%	Aplico sempre	14	93%	Percebo sempre	10	67%	Percebo sempre	5	33%
	Implicitamente	1	7%	Aplico às vezes	1	7%	Percebo às vezes	4	27%	Percebo às vezes	7	47%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	0	0%	Não percebo	1	7%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	1	7%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	3	20%
5) Inovação – Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.	Explicitamente	9	60%	Aplico sempre	4	27%	Percebo sempre	1	7%	Percebo sempre	1	7%
	Implicitamente	2	13%	Aplico às vezes	8	53%	Percebo às vezes	8	53%	Percebo às vezes	9	60%
	Não foi transmitido	4	27%	Não aplico	3	20%	Não percebo	5	33%	Não percebo	3	20%
	Não me lembro	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	1	7%	Sem opinião	2	13%
6) Orgulho Institucional – Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.	Explicitamente	15	100%	Aplico sempre	11	73%	Percebo sempre	8	53%	Percebo sempre	9	60%
	Implicitamente	0	0%	Aplico às vezes	4	27%	Percebo às vezes	4	27%	Percebo às vezes	5	33%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	0	0%	Não percebo	3	20%	Não percebo	1	7%
	Não me lembro	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%
7) Presteza – Entregar resultados com rapidez e qualidade.	Explicitamente	9	60%	Aplico sempre	12	80%	Percebo sempre	9	60%	Percebo sempre	4	27%
	Implicitamente	5	33%	Aplico às vezes	2	13%	Percebo às vezes	5	33%	Percebo às vezes	9	60%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	1	7%	Não percebo	1	7%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	1	7%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	2	13%

8) Responsabilidade Socioambiental – Adotar critérios sociais e ambientais nas ações do dia-a-dia.	Explicitamente	11	73%	Aplico sempre	2	13%	Percebo sempre	3	20%	Percebo sempre	3	20%
	Implicitamente	3	20%	Aplico às vezes	13	87%	Percebo às vezes	11	73%	Percebo às vezes	12	80%
	Não foi transmitido	0	0%	Não aplico	0	0%	Não percebo	1	7%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	1	7%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	0	0%
9) Transparência – Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.	Explicitamente	10	67%	Aplico sempre	12	80%	Percebo sempre	5	33%	Percebo sempre	3	20%
	Implicitamente	2	13%	Aplico às vezes	3	20%	Percebo às vezes	7	47%	Percebo às vezes	10	67%
	Não foi transmitido	1	7%	Não aplico	0	0%	Não percebo	2	13%	Não percebo	0	0%
	Não me lembro	2	13%	Sem opinião	0	0%	Sem opinião	1	7%	Sem opinião	2	13%